



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Robbins & Coulter (2007) mendefinisikan manajemen sebagai koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka dapat selesai dengan efektif dan efisien. Hasibuan (2011) mendefinisikan manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Schemerhorn (2010) manajemen adalah proses perencanaan, pengaturan, pembimbingan, dan pengendalian sumber daya untuk dapat mencapai tujuan kinerja perusahaan. Seorang manajer memiliki tanggung jawab dan peran untuk mengelola dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan melakukan pengawasan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan kinerja perusahaan (Schemerhorn, 2010). Manajemen juga memiliki arti untuk mengejar tujuan suatu organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan setiap hasil pekerjaan manusia melalui proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan mengendalikan sumber daya organisasi (Kinicki & Williams, 2013).

Kinicki dan Williams (2009), membagi proses manajemen menjadi beberapa bagian diantaranya:

1. *Planning*.

Menentukan tujuan dan standar, serta memutuskan bagaimana cara untuk mencapainya.

2. *Organizing.*

Menyusun tugas, orang yang mengerjakannya, dan sumberdaya lain untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

3. *Leading.*

Memotivasi, mengarahkan, dan dalam keadaan lain mempengaruhi seseorang agar bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

4. *Controlling.*

Memonitor performa, membandingkan dengan tujuan perusahaan, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

2.2 Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses mengakuisisi karyawan, memberi pelatihan, memberi penilaian, memberi kompensasi kepada karyawan, dan memelihara hubungan dengan karyawan, kesehatan, keamanan, dan keadilan kerja karyawan.

Menurut Mondy & Martocchio (2016) manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Noe (2008) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan, praktik serta sistem yang dapat mempengaruhi perilaku, sikap serta kinerja karyawan. Mangkunegara (2002) memaparkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian,

pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Panggabean (2007) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna menapai tujuan yang ditetapkan.

Bohlander dan Snell (2010) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja.

2.2.1 Fungsi Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2012) membagi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi 11 fungsi. Diantaranya adalah :

1. Perencanaan.

Tahap awal fungsi manajemen sumber daya manusia adalah melaksanakan perencanaan mengenai sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia juga diperlukan supaya proses pencapaian tujuan perusahaan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

2. Pengorganisasian.

Fungsi manajemen sumber daya manusia ini dilakukan dengan merancang susunan dari berbagai posisi dalam organisasi/perusahaan seperti jabatan, personalia dan berbagai faktor-faktor lainnya agar tercipta sinergisitas dalam organisasi/perusahaan.

3. Pengarahan.

Pengarahan terhadap karyawan dilakukan dengan tujuan agar semua karyawan mau bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan organisasi/perusahaan bersamaan dengan tujuan tiap karyawan.

4. Pengendalian.

Aktivitas untuk mengontrol atau mengawasi tiap kinerja dari setiap karyawan maupun manajer untuk tetap berjalan pada kebijakan perusahaan pada pencapaian tujuan. Kegiatan pengendalian memiliki tujuan untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan.

5. Pengadaan.

Proses pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh sumber daya manusia berupa karyawan yang sesuai dengan klasifikasi yang diperlukan oleh perusahaan.

6. Pengembangan.

Pengembangan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan teoritis, teknis, membuat konsep serta sikap pekerja dengan program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan.

7. Kompensasi.

Kompensasi merupakan kompensasi atas jasa bagi karyawan yang berprestasi. Balas jasa dapat berupa bonus, kenaikan gaji maupun promosi jabatan. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini dapat dijadikan motivasi untuk menaikkan kinerja karyawan.

8. Pengintegrasian.

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan dari individu-individu tiap karyawan dan sumber daya manusia di perusahaan yang lain dengan kepentingan perusahaan.

9. Pemeliharaan.

Proses pemeliharaan merupakan aktivitas dalam rangka peningkatan dan pemeliharaan keadaan fisik, mental dan kelayakan pekerja supaya mereka nyaman bekerja sama dalam jangka waktu yang lama dalam pencapaian tujuan organisasi.

10. Kedisiplinan.

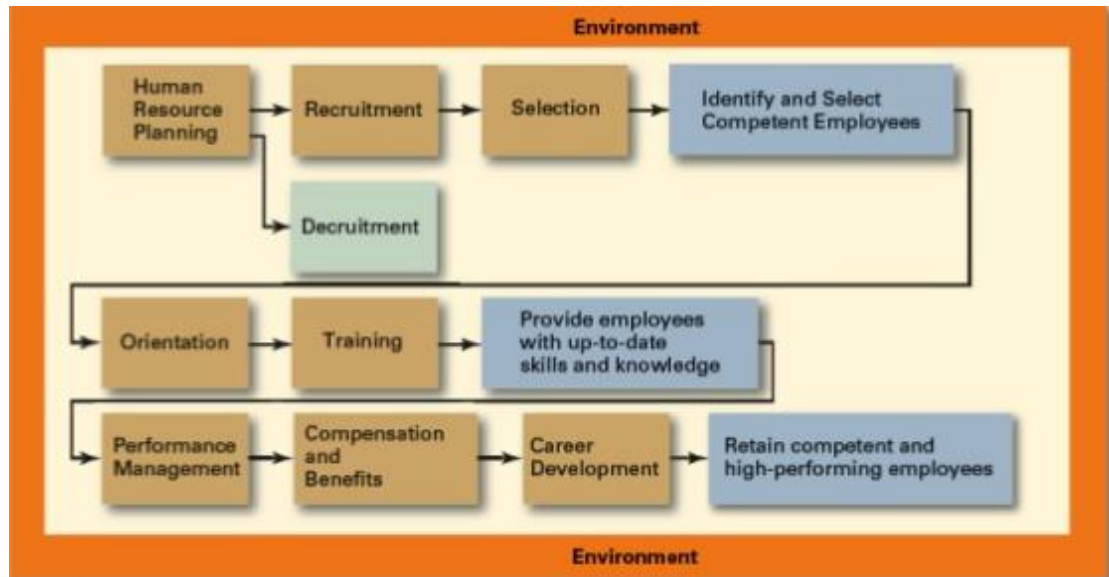
Proses pendisiplinan melalui berbagai kebijakan yang diterapkan perusahaan menjadi hal yang cukup signifikan pada proses fungsi manajemen sumber daya manusia pada organisasi maupun perusahaan. Kegiatan ini dilaksanakan untuk mengefektifkan proses meraih tujuan.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian atau lebih dikenal dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap karyawan diperlukan jika karyawan sudah tidak memenuhi ketentuan yang diberlakukan perusahaan.

2.2.2 Proses Human Resources Management

Robbins & Coulter (2009) membagi proses *human resources management* menjadi 8 tahapan yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1 Proses *Human Resources Management*

Sumber: Robbins & Coulter (2009)

1. *Human Resources Planning*

Human resources planning adalah suatu proses di mana seorang manajer memastikan bahwa ia memiliki karyawan yang tepat dan kompeten yang di tempatkan pada posisi yang sesuai.

2. *Recruitment & Decruitment*

Recruitment memiliki arti mengalokasikan, mengidentifikasi dan menarik pelamar yang memiliki kompetensi kerja. Sedangkan, *decruitment* adalah suatu proses yang dilakukam untuk mengurangi tenaga kerja dalam suatu organisasi.

3. *Selection*

Selection adalah proses menyeleksi pelamar kerja untuk memastikan bahwa pelamar kerja memiliki kualitas kerja yang sesuai dengan pekerjaan tersebut.

4. *Orientation*

Orientation adalah sebuah proses yang dilakukan dengan melakukan pengenalan terkait pekerjaan dan organisasi kepada karyawan yang baru bergabung ke dalam suatu organisasi.

5. *Training*

Pada suatu perusahaan, *training* dilakukan dengan tujuan untuk membantu pengembangan keterampilan kerja karyawan.

6. *Performance Management*

Performance management adalah sebuah sistem yang dilakukan dengan menetapkan standar kinerja yang digunakan sebagai suatu pedoman dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation & Benefit*

Compensation & benefit bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan individu yang kompeten serta berbakat dan mampu untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan dengan cara memberikan suatu hal yang lebih bagi karyawan yang pantas untuk mendapatkannya. Jenis-jenis kompensasi yaitu gaji pokok, gaji tambahan, pembayaran insentif, *benefit* serta *service*.

8. *Career Development*

Career development berpengaruh terhadap karier karyawan dalam meningkatkan posisi karyawan menjadi lebih tinggi, tanggung jawab menjadi lebih besar serta penghasilan yang lebih tinggi.

2.3 *Autonomy*

Menurut Robbins dan Coulter (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management, Autonomy* adalah sejauh mana karyawan diberikan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan dalam mengatur pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan dalam melakukan tugasnya.

Dalam jurnal Johari, *et al.*, (2018) *job autonomy* didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kebebasan besar, kemandirian dan kebijaksanaan individu dalam penjadwalan kerja dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam mengimplementasikannya. Sedangkan dalam jurnal Patterson *et al.*, (2005) Klein (1991) mendefinisikan bahwa *autonomy* memiliki arti sebagai merancang pekerjaan dengan cara memberi karyawan ruang lingkup yang luas untuk melakukan pekerjaannya.

Hackman dan Oldham (1975) dalam jurnal Johari, *et al.*, (2018) menegaskan bahwa *autonomy* mengarah ke keadaan psikologis kritis di mana "mengalami tanggung jawab atas hasil pekerjaan", yang pada gilirannya mengarah pada hasil, seperti efisiensi kerja yang lebih baik dan tingkat motivasi kerja internal yang lebih tinggi. Dengan kata lain, faktor ini dianggap menghasilkan peningkatan motivasi dan efektivitas pekerjaan.

Menurut Merchant & Stede (2007) dalam bukunya yang berjudul *Management Control Systems* berpendapat bahwa perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh *autonomy*, karena *autonomy* dapat memberikan ruang berpikir yang baru dan dapat mengembangkan kreativitas serta menjadi lebih inovatif.

Astria (2010) dalam Fiscal (2012) mengembangkan tiga skala penilaian aspek *autonomy*, diantaranya :

1. *Work method autonomy*, merupakan kemampuan seseorang memilih cara apa yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. *Work schedule autonomy*, merupakan kemampuan seseorang mengatur rangkaian penyelesaian tugas.
3. *Work criteria autonomy*, merupakan kemampuan seseorang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk evaluasi.

Berdasarkan teori-teori mengenai *autonomy* yang sudah dijelaskan, pada penelitian ini peneliti memilih definisi terkait *autonomy* yang bersumber dari jurnal Patterson et al., (2005) yang mengungkapkan bahwa “*autonomy* memiliki arti sebagai merancang pekerjaan dengan cara memberi karyawan ruang lingkup yang luas untuk melakukan pekerjaannya” sebagai acuan dalam membuat definisi operasional variabel penelitian dan indikator *measurement*.

2.4 Workload

Dalam jurnal Johari, et al., mengungkapkan bahwa *workload* mengacu pada semua aktivitas yang melibatkan waktu yang dihabiskan karyawan dalam melakukan tugas, tanggung jawab, dan minat profesional di tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Workload didefinisikan oleh Lacey, et al., (2009) dalam jurnal Koçoğlu, et al., (2014) sebagai sejauh mana kekuatan dan urgensi mendominasi lingkungan kerja (Lacey, et al., 2009). Selain itu, *workload* juga didefinisikan oleh Lea, et al., (2012) sebagai jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan dalam waktu tertentu. Menurut Kawada, et al., (2010) dalam jurnal Koçoğlu, et al., (2014) *workload* dibagi menjadi *physical workload* dan *mental workload*. *Physical workload* diciptakan oleh persyaratan teknis untuk memperoleh pekerjaan baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Namun, *mental workload* adalah jumlah kapasitas pemrosesan subjek yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pada waktu tertentu.

Berdasarkan teori-teori mengenai *workload* yang telah dijelaskan. Pada penelitian ini, peneliti memilih definisi terkait *workload* yang bersumber dari jurnal Johari, et al., (2018) yang mengungkapkan bahwa “*workload* mengacu pada semua aktivitas yang melibatkan waktu yang dihabiskan karyawan dalam melakukan tugas, tanggung jawab, dan minat profesional di tempat kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung” sebagai acuan dalam membuat definisi operasional variabel dan jurnal Chand, et al., (2014) dalam pembuatan indikator *measurement* variabel.

2.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Workload

Menurut Soleman (2011) terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja (*workload*) diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Faktor eksternal.

Merupakan beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja, antara lain adalah:

a. Tugas (*Task*).

Meliputi tugas bersifat seperti stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.

b. Organisasi kerja.

Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.

c. Lingkungan kerja.

Lingkungan kerja dapat memberikan beban tambahan yang meliputi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2. Faktor Internal.

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stressor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

2.4.2 Pengukuran *Workload*

Pengukuran *workload* dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Menurut O'Donnell dan Eggemeier (1986) pengukuran *workload* dapat dilakukan dengan tiga jenis, yaitu:

1. Pengukuran subjektif.

Pengukuran subjektif adalah pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap *workload*/beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*).

2. Pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu.

3. Pengukuran fisiologis.

Pengukuran fisiologis adalah pengukuran yang mengukur tingkat *workload*/beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan tertentu.

Pengukuran yang dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

2.5 Work-life Balance

Menurut Abendroth and Dulk (2011), *work-life balance* mengacu pada antarmuka yang harmonis antara berbagai bidang kehidupan. Dipura dan Kakar (2013) mendefinisikan *work life balance* sebagai mencari keseimbangan antara pekerjaan dari kehidupan dan merasa nyaman dengan komitmen kerja dan keluarga. Konsep *work life balance* dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi satu sama lain dalam menghadirkan kesempurnaan dalam kehidupan seseorang. *Work life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga serta tanggungjawab dan kegiatan non-kerja lainnya (Talukder, et al., 2018).

Saikia (2011) mendefinisikan konsep *work life balance* sebagai sejauh mana seseorang terlibat dan sama-sama puas antara pekerjaan dan peran pribadi mereka. Byrne (2005) dalam Johari *et al.*, (2018) menegaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dapat membawa banyak manfaat bagi pengusaha karena karyawan lebih termotivasi, produktif, dan tidak terlalu stres. Ini karena mereka merasa dihargai oleh majikannya masing-masing. *Work life balance* juga dapat menghasilkan peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat absensi dan *turnover*. Organisasi yang menganut konsep *work life balance* paling disukai oleh karyawan dan mereka juga akan mendapatkan reputasi sebagai perusahaan pilihan. Menurut Singh dan Khanna (2011) *work life*

balance adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan.

Berdasarkan teori-teori mengenai *work life balance* yang sudah dijelaskan, pada penelitian ini peneliti memilih definisi terkait *work life balance* yang diungkapkan oleh Hill, et al., (2001) dalam jurnal Talukder, et al., (2018) yang mengungkapkan bahwa “*work life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga serta tanggungjawab dan kegiatan non-kerja lainnya” sebagai acuan dalam membuat definisi operasional variabel dan pembuatan indikator *measurement* variabel.

2.5.1 Aspek-aspek Work Life balance

Menurut Hudson (2005), *work life balance* memiliki tiga aspek yaitu sebagai berikut :

1. Time balance.

Merupakan keseimbangan waktu mengacu pada kesetaraan antara waktu yang diberikan seseorang untuk karirnya dengan waktu yang diberikan untuk keluarga atau aspek kehidupan dalam karir. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarga.

2. Involvement balance.

Keseimbangan keterlibatan psikologis individu dalam memenuhi tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga. Keseimbangan yang melibatkan

individu dalam diri individu seperti tingkat stress dan keterlibatan individu dalam bekerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. *Satisfaction balance.*

Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

Sedangkan menurut Fisher (2009), aspek-aspek *work life balance* antara lain adalah:

1. Waktu.

Perbandingan antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain.

2. Perilaku.

Perbandingan antara perilaku individu dalam bekerja dan dalam aspek kehidupan yang lain.

3. Ketegangan.

Ketegangan yang dialami baik dalam pekerjaan maupun aspek kehidupan yang lain dapat menimbulkan konflik peran dalam diri individu.

4. Energi.

Perbandingan antara energi yang digunakan individu untuk menyelesaikan pekerjaannya dan energy yang digunakan dalam aspek kehidupan selain karir.

2.5.2 Jenis-jenis *Work Life Balance*

Menurut Fisher (2009), terdapat empat jenis *work life balance* yaitu:

1. *Work Interference With Personal Life (WIPL)*.

Hal ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. *Personal Life Interference With Work (PLIW)*

Hal ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. *Personal Life Enhancement Of Work (PLEW)*

Hal ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.

4. *Work Enhancement Of Personal Life (WEPL)*

Hal ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.5.3 Alternatif Jadwal Kerja

Banyak pengusaha menemukan bahwa menyediakan alternatif jadwal kerja dapat membantu dalam menarik dan mempertahankan pekerja dengan menawarkan

fleksibilitas yang membantu pekerja menangani banyak komplikasi dari *work life balance* (Schemerhorn, 2010). Diantaranya dengan cara:

1. *Flexible working hours* – dilakukan dengan memberikan beberapa pilihan jam kerja dalam satu hari kepada karyawan.
2. *Compressed work week* – dilakukan dengan memberikan penawaran yang memungkinkan pekerjaan *full time* dan diselesaikan dalam waktu kurang dari lima hari kerja.
3. *Job sharing* – dilakukan dengan cara membagi pekerjaan dan dikerjakan bersama dua orang atau lebih.
4. *Telecommuting* – dilakukan dengan cara melibatkan penggunaan teknologi untuk mendukung seorang karyawan untuk dapat bekerja di rumah atau di luar perusahaan jika memungkinkan.
5. *Part-time work* – merupakan pekerjaan sementara yang memungkinkan seorang karyawan untuk bekerja kurang dari standar 40 jam kerja dalam seminggu.

Alternatif jadwal kerja di atas merupakan cara-cara yang bisa dipertimbangkan oleh perusahaan untuk diterapkan sebagai bentuk dukungan perusahaan untuk membantu meningkatkan tingkat *work life balance* karyawan sehingga karyawan dapat memiliki *work life balance* yang lebih baik.

2.6 Job Performance

Menurut Johari, et al., (2018) *job performance* adalah salah satu konstruksi penting yang terus menerus mendapat perhatian serius di bidang psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Jamal (2007) dalam Johari, et al.,

(2018) mendefinisikan *job performance* sebagai kemampuan individu untuk berhasil melakukan tugas dengan menggunakan sumber daya yang tersedia di tempat kerja. Sedangkan, Sony dan Mekoth (2016) dalam jurnal Nazer Valaei (2016) mendefinisikan bahwa *employee job performance* mengacu pada perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan yang berada di bawah kendali masing-masing karyawan.

Menurut Campbell (1990) dalam Talukder, et al., (2018) *job performance* adalah perilaku karyawan yang penting untuk dapat mencapai tujuan organisasi. *Job performance* didefinisikan oleh Hall & Goodale (1986) dalam Yang & Hwang (2014) sebagai proses bagaimana seorang karyawan melakukan tugasnya menggunakan waktu, teknik dan proses interaksi dengan orang lain. Schermerhorn (1989) dalam Yang & Hwang (2014) mendefinsikan *job performance* sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dicapai oleh individu atau kelompok, menekankan apakah tugas telah dicapai secara efektif.

Griffin (2005) dalam jurnal Johari et al., (2018) menunjukkan bahwa *individual performance* ditentukan oleh tiga faktor, yaitu lingkungan tempat kerja, motivasi, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Hal ini didukung oleh Chandrasekar (2011) yang mengaku bahwa lingkungan kerja sangat mempengaruhi moral, produktivitas dan *job performance*. Jika lingkungan tempat kerja tidak disukai oleh karyawan, mereka akan terdemotivasi dan tingkat *performancenya* akan menurun. Misalnya, waktu kerja yang dirancang dengan buruk, wewenang atau tugas yang tidak sesuai, kurangnya penghargaan, dan kurangnya kesempatan pengambilan keputusan pribadi akan menghasilkan ketidakpuasan di antara

karyawan. Kendala seperti itu akan menciptakan tekanan pada karyawan yang akan berdampak buruk pada *job performance*.

Berdasarkan teori-teori mengenai *job performance* yang sudah dijelaskan, pada penelitian ini peneliti memilih definisi terkait *job performance* yang diungkapkan oleh Sony dan Mekoth (2016) dalam jurnal Naser Valaei (2016) yang mengungkapkan bahwa “*employee job performance* mengacu pada perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan yang berada di bawah kendali masing-masing karyawan” sebagai acuan dalam membuat definisi operasional variabel dan pembuatan indikator *measurement* variabel.

2.6.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Performance

Menurut Mangkunegara (2000) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *performance* diantaranya adalah:

1. Faktor kemampuan.

Secara psikologis, kemampuan atau *ability* karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan)

2. Faktor motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan menjadi terarah untuk dapat mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

3. Efektifitas dan Efisiensi.

Jika tujuan tercapai, dapat dinyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif.

4. Wewenang (Otoritas).

Otoritas ini merupakan sifat komunikasi dalam suatu organisasi formal yang dimiliki anggota organisasi terhadap anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan sesuai kontribusinya.

5. Disiplin.

Disiplin atau taat terhadap peraturan yang telah disepakati dalam organisasi di mana ia bekerja perlu dilakukan oleh karyawan.

6. Inisiatif.

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam bentuk ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

2.6.2 Karakteristik *Performance*

Menurut Mangkunegara (2002) karakteristik seseorang yang memiliki *performance* yang tinggi adalah:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.6.3 Indikator *Employee Performance*

Menurut Robbins (2006), terdapat enam indikator yang digunakan untuk mengukur *performance* secara individu yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan seorang karyawan

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.6.4 Metode *Training*

Menurut Dessler (2015), *training* merupakan proses mengejar keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan baru maupun karyawan yang sudah ada di perusahaan saat ini mengenai keahlian dasar yang mereka butuhkan dalam melakukan pekerjaan. Berikut ini adalah beberapa metode training yang dapat digunakan perusahaan menurut Dessler (2015):

1. *On the job training* – dilakukan dengan meminta seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan dengan langsung melakukan praktek terkait pekerjaannya.
2. *Apprenticeship training* – merupakan suatu proses terstruktur di mana seseorang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan secara langsung pada saat melakukan pekerjaan.
3. *Informal learning* – dilakukan dengan cara membuat kolaborasi antar karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari.
4. *Job instruction training* – dilakukan dengan memberikan daftar dari urutan tugas dari setiap pekerjaan dan hal penting lainnya untuk memberikan langkah-langkah *training* secara bertahap kepada karyawan.
5. *Lectures* – merupakan cara yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang, bentuk training ini dapat dilakukan dengan sistem mengajar di kelas.

6. *Programmed learning* – merupakan metode sistematis yang dilakukan untuk mengajarkan keterampilan kerja dengan memberi pertanyaan atau fakta yang memungkinkan orang tersebut untuk memberikan respon dan memberikan *feedback* yang akurat.
7. *Behavior modeling* – merupakan teknik *training* di mana peserta *training* diminta untuk memainkan peran dalam simulasi kemudian diberikan *feedback* dan pujian oleh atasan.
8. *Audiovisual based training* – merupakan teknik *training* dengan memanfaatkan audio visual seperti film, powerpoint, video konferensi, kaset audio/video.
9. *Vestibule training* – dilakukan dengan melatih karyawan dengan menggunakan peralatan khusus di luar pekerjaan.

Metode-metode *training* yang telah dijelaskan tersebut merupakan suatu bentuk *training* yang dapat diterapkan oleh perusahaan dengan harapan dapat meningkatkan *job performance* karyawan sehingga dapat semakin meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan.

2.7 Hubungan Antar Variabel

2.7.1 Pengaruh *Autonomy* terhadap *Job Performance*

Autonomy dapat mempengaruhi *job performance* secara positif. Pada jurnal Saragih (2011) penelitian yang dilakukan oleh Gellatly dan Irving (2001) ditemukan efek positif dari *autonomy* pada *contextual performance*. Manajer melaporkan bahwa tingkat *autonomy* yang lebih besar dalam pekerjaan mereka

menghasilkan hasil *performance* yang lebih baik dibandingkan dengan manajer yang mendapatkan tingkat *autonomy* yang lebih rendah.

Claessens et al. (2004) dalam jurnal Saragih (2011) menemukan bahwa *autonomy* memiliki suatu hubungan dan dampak yang positif terhadap *job performance* dan *job satisfaction*, dan memberikan dampak negatif terhadap tekanan kerja. Pada jurnal Saragih (2011), Langfred dan Moye (2004) mengungkapkan bahwa *job autonomy* dapat meningkatkan *job performance* karena mereka menganggap diri mereka mampu dan lebih banyak akal dalam melakukan tugas. Secara psikologis, karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan mengarah pada hasil *job performance* yang lebih tinggi.

Penelitian dalam jurnal Vathsala Wickramasinghe dan Dharmasri Wickramasinghe (2017) menemukan bahwa dukungan *managerial autonomy* dapat secara positif mempengaruhi *job performance* melalui pemenuhan kebutuhan. Penelitian lain dalam jurnal Hülya, et al., (2011) menunjukkan bahwa *autonomy* secara positif dan langsung terkait dengan kreativitas karyawan dan *job performance*. Dengan kata lain memberikan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan kepada karyawan dapat meningkatkan kepercayaan diri, motivasi dan kemauan yang pada akhirnya dapat mengarah pada tingkat kreativitas dan *performance* yang tinggi.

Dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait pengaruh *autonomy* terhadap *job performance*, maka peneliti ingin melakukan penelitian terkait hubungan yang terjadi antara *autonomy* terhadap *job performance* yang terjadi di perusahaan Century 21 Mediterania Group, dan melakukan pembuktian hipotesis penelitian yang mengemukakan bahwa *autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

H1: *Autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

2.7.2 Pengaruh *Workload* terhadap *Job Performance*

Workload mengacu pada semua aktivitas yang melibatkan waktu yang dihabiskan karyawan dalam melakukan tugas, tanggung jawab, dan minat profesional di tempat kerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Tahir dan Muhammad Aslam (2011) *workload* yang terlalu banyak dapat memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa jika satu tingkat kesulitan tugas lebih tinggi dari normal, maka kinerja tugas lain akan rendah. Nachreiner (1995) dalam jurnal Johari, et al., (2018) mengungkapkan bahwa *performance* dapat dipengaruhi oleh *workload* yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Alexander Bruggen (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *workload* terhadap *job performance*. *Performance* karyawan akan tinggi ketika *workload* yang terjadi sedang, tetapi akan menurun ketika *workload* yang terjadi terlalu rendah/tinggi. Sedangkan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Keratepe (2013) menunjukkan bahwa *workload* yang berlebih dan konflik *work-family* dapat mempengaruhi *job performance* karyawan.

Dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait pengaruh *work life balance* terhadap *job performance*, maka peneliti ingin melakukan penelitian terkait hubungan yang terjadi antara *workload* terhadap *job performance* yang terjadi di perusahaan Century 21 Mediterania Group, dan melakukan pembuktian hipotesis

penelitian yang mengemukakan bahwa *workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job performance*.

H2: *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job performance*.

2.7.3 Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Job Performance*

Dipura dan Kakar (2013) mendefinisikan *work life balance* sebagai mencari keseimbangan antara pekerjaan dari kehidupan dan merasa nyaman dengan komitmen kerja dan keluarga. Konsep *work life balance* dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi satu sama lain dalam menghadirkan kesempurnaan dalam kehidupan seseorang. Sebuah studi oleh Beehr dan Newman (1978) dalam jurnal Johari, *et al.*, (2018) mengungkapkan bahwa keinginan kuat untuk berprestasi dapat membuat seseorang berusaha lebih keras untuk meningkatkan upaya mereka dalam kehidupan kerja dengan mengorbankan kehidupan pribadi mereka. Sayangnya, hal ini akan mengurangi tingkat kepuasan dan meningkatkan tingkat stress yang dialami oleh karyawan.

Peranan *work life balance* dalam memprediksi *job performance* telah menerima banyak perhatian dalam literatur. Penelitian dalam jurnal Johari, *et al.*, (2018) penelitian yang dilakukan oleh Rego dan Chunka (2009) dan Harrington and Ladge (2009) melaporkan bahwa karyawan yang berhasil memenuhi peran dan komitmen keluarga menunjukkan *job performance* yang lebih baik. Bloom dan Van Reenen (2006) dalam jurnal Johari, *et al.*, (2018) menyatakan bahwa *work life balance* telah terbukti sebagai prediktor signifikan dari berbagai hasil organisasi, termasuk retensi karyawan dan produktivitas.

Penelitian yang dilakukan dalam jurnal Smith, et al., (2016) terhadap akuntan menunjukkan bahwa *work life balance* yang sehat memiliki dampak positif terhadap *job satisfaction*, *performance* dan pengambilan keputusan etis para akuntan. Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan mencapai *work life balance* yang sehat dapat memungkinkan para akuntan untuk menjadi lebih efektif dalam menjalankan tugas profesional dan etika mereka.

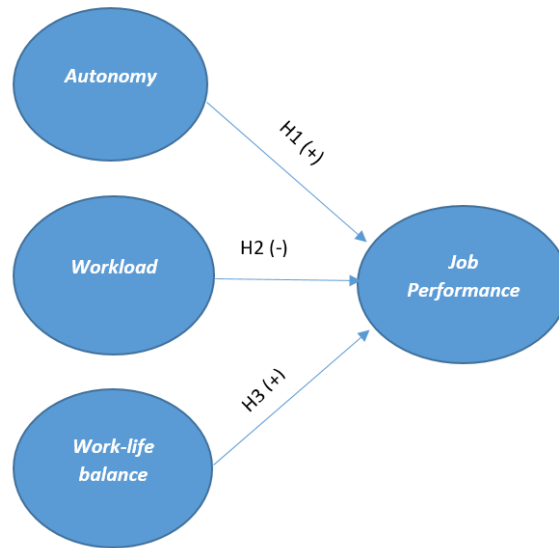
Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ronda, et al., (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pekerjaan dan keluarga. Penelitian ini menunjukkan bahwa *performance* yang tinggi akan memberikan dampak positif pada *work family balance*.

Dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait pengaruh *work life balance* terhadap *job performance*, maka peneliti ingin melakukan penelitian terkait hubungan yang terjadi antara *work life balance* terhadap *job performance* yang terjadi di perusahaan Century 21 Mediterania Group, dan melakukan pembuktian hipotesis penelitian yang mengungkapkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

H3: *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

2.8 Model Penelitian

Berdasarkan pembahasan pada penelitian ini, maka peneliti menggunakan model penelitian dari Jurnal Johari, et al (2018) sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber : Johari, *et al.*, (2018)

2.9 Hipotesis Penelitian

H1 *Autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*

H2 *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job performance*

H3 *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*

2.10 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1.	Susanti Saragih	<i>International Research Journal of Business Studies (2011)</i>	<i>The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable</i>	Temuan penelitian ini menunjukkan hubungan positif antara <i>job autonomy</i> dan <i>job performance</i> . Menurut Langfred dan Moye (2004) <i>job autonomy</i> meningkatkan kinerja karena mereka menganggap diri mereka mampu dan menjadi lebih banyak akal dalam melakukan tugas. Maka dari itu, secara psikologis karyawan akan menjadi lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan mengarah pada <i>performance</i> yang lebih tinggi.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari pengembangan hipotesis, serta penemuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada pada penelitian ini.
2.	Vathsala Wickramasinghe,	<i>Emerald Insight (2017)</i>	<i>Autonomy Support, Need Fulfillment and</i>	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
	Dharmasri Wickramasinghe		<i>Job Performance in Lean Implemented Textile and Apparel Firms</i>	<i>managerial autonomy</i> secara positif mempengaruhi <i>job performance</i> melalui pemenuhan kebutuhan sedemikian rupa sehingga semakin lama durasinya, maka <i>job performance</i> akan semakin tinggi.	panduan untuk mencari pengembangan hipotesis, serta penemuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada pada penelitian ini.
3.	Hülya, Gündüz Çekmecelioğlu Ayşe Günsel	<i>Science Direct</i> (2011)	<i>Promoting Creativity Among Employees of Mature Industries: The Effects of Autonomy and Role Stress on Creative Behaviors and Job Performance</i>	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa <i>autonomy</i> secara positif dan langsung terkait dengan kreativitas karyawan dan <i>job performance</i> . Dengan kata lain memberikan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan kepada karyawan dapat meningkatkan kepercayaan diri, motivasi dan kemauan yang pada akhirnya dapat mengarah pada	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari pengembangan hipotesis, serta penemuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada pada penelitian ini.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				tingkat kreativitas dan <i>performance</i> yang lebih tinggi.	
4.	Alexander Bruggen	<i>Emerald Insight</i> (2015)	<i>An Empirical Investigation of The Relationship Between Workload and Performance</i>	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>Employee performance</i> tinggi ketika <i>workload</i> yang terjadi sedang, tetapi menurun ketika <i>workload</i> yang terjadi terlalu rendah/tinggi.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari pengembangan hipotesis, serta penemuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada pada penelitian ini.
5.	Osman M. Karatepe	<i>Emerald Insight</i> (2013)	<i>The Effects of Work Overload and Work Family Conflict on Job Embeddedness and Job Performance</i>	Pada penelitian ini, secara khusus <i>workload</i> yang berlebih dan konflik dalam antarmuka <i>work-family</i> mempengaruhi <i>job embeddedness</i> dan <i>job performance</i> hanya melalui <i>emotional exhaustion</i> .	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari pengembangan hipotesis, serta penemuan penelitian dari teori yang terkait

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
					dengan variabel yang ada pada penelitian ini.
6.	Katherine T. Smith, L. Murphy Smith, Tracy R. Brower	<i>Emerald Insight (2016)</i>	<i>How Work Life Balance, Job Performance, and Ethics Connect: Perspectives of Current and Future Accountant</i>	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dengan mencapai <i>work life balance</i> yang sehat dapat memungkinkan akuntan untuk lebih efektif dalam menjalankan tugas professional dan etika mereka.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari pengembangan hipotesis, serta penemuan penelitian dari teori yang terkait dengan variabel yang ada pada penelitian ini.
7.	Lorena Ronda, Andrea Ollo-López, Salomé Goñi-Legaz	<i>Emerald Insight (2016)</i>	<i>Family-Friendly Practices, High Performance Work Practices and Work Family Balance: How do Job Satisfaction and Working Hours</i>	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pekerjaan dan keluarga. Dalam hal ini <i>performance</i> yang tinggi akan memberikan dampak positif pada <i>work family balance</i> .	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan untuk mencari pengembangan hipotesis, serta penemuan penelitian dari teori yang terkait

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
			<i>Affect this Relationship</i>		dengan variabel yang ada pada penelitian ini.
8.	Johanim Johari, Fee Yean Tan, Zati Iwani, Tjik Zulkarnain	<i>Emerald Insight (2018)</i>	<i>Autonomy, Workload, Work life balance and Job Performance Teachers</i>	Penelitian ini telah memberikan bukti tambahan berkaitan dengan hubungan antara <i>work-life balance</i> dan <i>job performance</i> . Hasil penelitian mengemukakan bahwa <i>autonomy</i> , <i>workload</i> dan <i>work life balance</i> memberikan pengaruh terhadap <i>job performance</i> di kalangan guru-guru.	Jurnal ini digunakan sebagai jurnal utama dalam melakukan penelitian, di mana penulis menggunakan jurnal ini sebagai panduan dalam mencari definisi, pengembangan hipotesis, serta temuan penelitian dari teori-teori yang terkait dengan variabel dalam penelitian ini.
9.	Nazer Valaei	<i>Emerald Insight (2016)</i>	<i>Job Satisfaction and Job Performance in The Media Industry</i>	Dalam penelitian pada jurnal ini <i>employee job performance</i> diartikan oleh Sony dan Mekoth (2016) yang menyatakan bahwa	Jurnal ini digunakan oleh penulis sebagai pedoman dalam membuat pernyataan

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				<i>Employee job performance</i> mengacu pada perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan yang berada di bawah kendali masing-masing karyawan.	(<i>measurement</i>) terkait variabel <i>job performance</i> pada tabel operasional variabel penelitian yang dibuat.
10.	Dr. Piand Chand, Mr. Pawan Kumar Chand	<i>International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (2014)</i>	<i>Job Stressor as Predictor of Counterproductive Work Behaviour in Indian Banking Sector</i>	Penelitian dalam jurnal ini menyatakan bahwa <i>job stressor</i> merupakan kondisi dan peristiwa yang dapat membangkitkan ketegangan. Dalam penelitian ini, salah satu yang dapat membangkitkan stress dalam bekerja adalah <i>workload</i> .	Jurnal ini digunakan oleh penulis sebagai pedoman dalam membuat pernyataan (<i>measurement</i>) terkait variabel <i>workload</i> pada tabel operasional variabel penelitian yang dibuat.
11.	A K M Talukder, Margaret Vickers, Aila Khan	<i>Emerald Insight (2018)</i>	<i>Supervisor Support and Work Life Balance: Impacts on Job Performance in</i>	Dalam penelitian pada jurnal ini <i>work life balance</i> diartikan oleh Hill et al., (2001) yang men definisikan <i>Work Life Balance</i> sebagai kemampuan individu	Jurnal ini digunakan oleh penulis sebagai pedoman dalam membuat pernyataan (<i>measurement</i>) terkait

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
			<i>The Australian Financial Sector</i>	untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga, serta tanggung jawab dan kegiatan non-kerja lainnya.	variabel <i>work life balance</i> pada tabel operasional variabel penelitian yang dibuat.
12.	Patterson, et al.,	<i>Journal of Organizational Behavior (2005)</i>	<i>Validating The Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation</i>	Dalam penelitian pada jurnal ini <i>autonomy</i> diartikan oleh Klein (1991) dengan definisi merancang pekerjaan dengan cara memberi karyawan ruang lingkup yang luas untuk melakukan pekerjaannya.	Jurnal ini digunakan oleh penulis sebagai pedoman dalam membuat pernyataan (<i>measurement</i>) terkait variabel <i>autonomy</i> pada tabel operasional variabel penelitian yang dibuat.

Sumber: Hasil Pengolahan Data Peneliti, 2019